

辞退员工

应慎重

管理者的一道共同难题

请神容易送神难

让被辞退的人满意而去

招人旺季再辞退

辞退员工与“人员储备”

随意辞退酿苦果

及时请离朝三暮四郎

开除员工要有理、有利、有节

辞退与损失的降低

企业辞退员工的艺术

■ 成功企业管理者的一堂必修课 ■

“铁打的营盘流水的兵”。企业要进人当然也要辞人，请神容易送神难！辞退员工讲艺术，辞退员工更考验企业的用人制度和领导的战略眼光。辞退员工不容易，本书帮您和您的企业解除这块“心病”

李冬秀 无逸 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业辞退员工方法

企业辞退员工的艺术

李冬秀 无逸 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业辞退员工的艺术/李冬秀,无逸编著. —北京:中国经济出版社,2005.7

ISBN 7-5017-7008-5

I. 企… II. ①李… ②无… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 040002 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:明书(电邮:niexuanti@sohu.com)

责任印制:常 毅

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:10.125 字 数:203千字

版 次:2005年7月第1版

印 次:2005年7月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7008-5/F·5614

定 价:28.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

目 录

开篇语	(1)
1 让被辞退的人满意而去	(3)
2 能力人品应兼得	(11)
3 离职面谈的一般性问题	(16)
4 体面辞退敏感职位员工	(21)
5 员工激励与员工离职	(25)
6 企业如何应对劳动纠纷的高败诉率	(29)
7 警戒辞退不利者	(35)
8 辞退与损失的降低	(39)
9 招人旺季再辞退	(44)
10 及时请离朝三暮四郎	(49)

11	中小企业的员工主动辞职 ——花钱反而买来离心	(55)
12	公正辞退员工 ——不让守寡职位吞噬优秀人才	(60)
13	人事经理与 CEO 的高离职率	(65)
14	人员“下放”与集体“跳槽”的避免	(71)
15	员工离职的直线因素	(77)
16	HR 为何被新 CEO 辞退	(82)
17	裁员时被辞退员工的选择标准	(87)
18	辞退与“人员储备”	(93)
19	随意辞退酿苦果	(98)
20	风物长宜放眼量	(103)
21	公司股东与劳动合同	(108)
22	留住人才有讲究	(114)
23	辞退时的企业文化沟通	(118)
24	为职员提供学习的阶梯	(124)
25	把握人的几种需求	(129)
26	新入职销售人员的辞退与留用	(135)
27	员工离职面谈 ——关注员工的兴趣方向	(139)
28	由辞退谈 HR 的责任	(143)
29	辞退时 HR 的连带责任	(148)
30	适用“追溯力”的辞退	(153)
31	应征入伍后合同的中止	(157)

32	放弃服务期就不能要求赔偿	(162)
33	订立劳动合同留意地域问题	(168)
34	双薪发放先规章	(174)
35	自我保护得适度	(179)
36	调岗降薪辞退人员	(184)
37	细寻柳暗花明处	(189)
38	此时辞退正当时	(195)
39	经济补偿与“水土不服”	(199)
40	代签合同亦有效	(204)
41	违约与赔付应分清	(208)
42	辞退待遇需到位	(213)
43	长期病休者的辞退	(218)
44	蒙一时不能骗一世	(224)
45	新老雇主联手炒掉不讲信用者	(229)
46	就业协议与劳动合同	(234)
47	集体合同的制定	(246)
48	电子邮件辞职有效么	(252)
49	计时工的辞退取舍	(257)
50	合同期与经济补偿	(262)
51	辞退试用期人员	(267)
51	合同续签没有试用期	(272)
52	顺利辞退始于预防性制度	(277)
53	法规吃透好办事	(283)
54	如何对待刑事犯罪人员	(289)

55	做足程序再行辞退	(294)
56	开除员工要有理、有利、有节	(301)
57	军队用人可仲裁	(305)
附录 1	员工辞退(辞职)通知书范本	(310)
附录 2	集体劳动合同范本	(311)
后 记		(318)

Star 开篇语

对于企业管理者来说,辞退员工向来是一件很棘手的事情。这不仅是因为劳动或工作是公民的一项权利和义务,更因为工作的稳定性和安全感一向是现代社会公认的人的基本需求。日本是最发达的成熟市场经济国家,“终生雇佣制”已成为其一贯标榜的成功经验,其对于敦睦劳资关系,稳定社会局面其利莫大焉。欧美企业员工的流动性则要大得多,但这也是以社会的高就业率和完善的社会保障体系以及教育水平高为前提的。一旦失业率超过5%,经济学家、大众媒体甚至整个国家都会为此而忧心忡忡。

中国的情况更加复杂了,就业压力特别大,改革任务繁重,许多传统企业的内部机制机关化,外部环境也不成熟,内部矛盾突出,轻言“辞退”、“下岗”的领导常会背负铺天盖地的骂名。现在更多的新生企业已经完全建立了新型劳动雇佣关系,并越来越占主角地位,即使在这些企业,劳动用工争议其实也相当普遍,矛盾往往还异常尖锐,这就需要我们耐

下心来,做深入细致的分析。

企业要发展,企业要进入,企业当然也要辞人。在辞退员工时,一定得讲究效度,这就涉及到员工的招聘、考核、离职面谈等等。

辞退工作目前已经成了很多企业人事部门的一项日常工作,辞人比不得招人,怎么着也不是让人高兴的一件事。在实际工作中,由于具体的实施人员意识不到其重要性,以及自身的能力不足,对法规的了解不够,缺少相应的工作方法,弄得企业深陷劳动纠纷之中,不仅增加了辞退的直接成本,而且对企业形象,企业的内聚力造成了较大的负面影响,严重制约了企业的发展。

当前论述管理的书很多,但专门从企业的角度探讨如何有效辞退员工的书很难见到,本书试图以一些鲜活的例子,简洁深透的分析,给企业管理者、人事部门经理及相关工作人员一些启发。

本书选例侧重于我国目前企业的实际情况,具有符合当前国情、企情的特点,为国内企业特别是非国有企业量身打造。本书的案例分析不拘于案例本身,每章都有一个侧重点,但整体又相互印证,成为一个有机整体。在分析案例时,跳出了以往就事论事的模式,不单单从法规角度出发,尝试更多地从科学管理的角度展开。

随着我国企业改革的不断深入,员工辞退应引起企业管理者的重视,但愿本书能起到抛砖引玉的作用,使辞退员工不再是困扰企业和员工的一块“心病”。

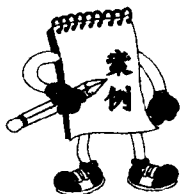


启示

1

让被辞退的人满意而去

- 以事实为依据；
- 体面；
- 坚决果断的立场；
- 与员工的部门领导联合作业；
- 在面谈的过程中，应该加强交流。

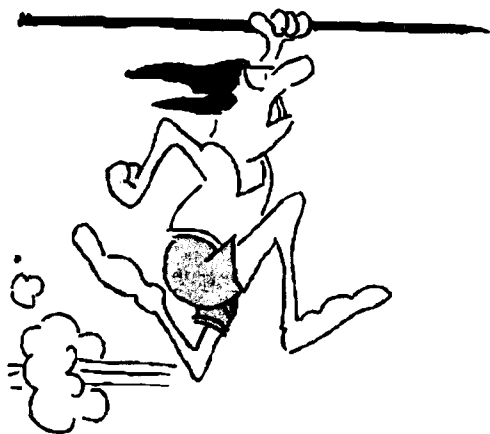


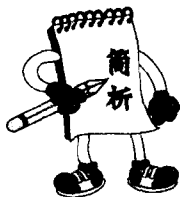
李军在一家公司干了三年了，不说干得很好，但也没什么大错，上个月5号的下午4点多钟，离下班还有大概1个小时，部门经理刘娜找他去谈话，向他宣布了公司准备解除与他的合同的决定，李军还清楚地记得，当时刘娜给他一份人力资源部的辞退文件，并说这是上午人力资源部作出的决定，总经理已经批准，然后就说公司决定在应发的补偿金之外给他多发一个月的工资作为没有提前一个月通知的补偿，并说今晚大家一起吃个饭，李军当时心情很沮丧，可还是应了声，整个过程不到半个小时。

回到办公室，李军主动将手上的工作移交给了小组组长，让人想不到的是当时小组长还以为他是要辞职，还开玩笑说高就了得请大家吃饭。这半个多小时李军回忆说简直比当初自己高考后等分的日子还难受，直到熬到下班，刘娜才来宣布这件事，并说大家为李军饯行。晚上吃饭的时候，大家似乎都尽量避免提到这件事，大家都力求像原来一样，可是刘娜与同事们却让人觉得有些不知所措，很不自然，刘军草草地应付了一下就先回家了。

据有个和李军关系好的同事事后告诉他，大家最后玩得很晚，经理似乎很高兴，并说终于完成了公司交办的事。

现在刘军在另外一家公司上班了，可是仍然觉得前公司的做法无法让他释怀。





本例中的部门经理处理问题的确显得太过生疏呆板。首先，她似乎为了推卸“辞退”的责任，一再强调该决定不是自己做出的，并且详细向被辞退员工介绍了辞退决定做出的过程，告诉对方该决定是人力资源部上午做出的，然后总经理就批准了，这样让对方感到公司做事极其不严肃，认为人力资源部心血来潮就能辞退一个员工，而公司对此也是随随便便就批准了。

再者，部门经理对此似乎没有发表任何看法，可能实际的情况是经理发表过不同的意见，但是觉得现在应该和公司站在同一战线，不适宜说出这些，可这样一来会让被辞退员工觉得部门直接领导没有为此发表过应有的意见，而部门领导是对他最了解最有权发表看法对其评价的领导者。当然，部门经理代表公司进行辞退的确不应该说自己其实不同意辞退的决定，此时部门经理就是公司的代表。

在和被辞员工面谈时应该陈述公司作出这样决定的理由，并且让对方觉得公司是通过慎重考虑作出的。同时肯定被辞员工已有的成绩，并且善意地对其提出建议，但应注意

不要引起对方的抵触情绪以免场面失控。

吐故纳新是自然规律,有时又是残酷的现实,作为人事经理,这是你工作的一部分。无论你辞退的人有多少,他们如何不想离去,公司都会继续向前发展。但你必须注意,你的辞退必须是最有效的,也就是应该让被辞退的员工满意而去,最少是心服口服。但是,他们的情况又是各不相同的,所以辞退时谈话又得有针对性,不同的面谈对象侧重点是不同的。还有一点也是必须得注意的,就是辞退的后续效应,因为其他的职工必然会对此事得出他们自己的评价,然后会设身处地地想想他们自己,为了有效实施辞退,你得确定几个原则:以事实为依据,体面,坚决果断的立场,与员工的部门领导联合作业、有后续步骤。

1. 以事实为依据。

作为人力资源部,平时得对员工进行绩效考核并作正规记录,对员工的阶段性工作也得有相应的评价。在给对方的辞退书上可以扼要地列出公司掌握的对方的工作情况,重点指出问题,但要做到好坏结合,客观公正,不执于一面,同时可以简明列明可作为佐证的事实,让他知道哪些地方做得不够好,哪些事做错了,同样的错误犯了几次。其实员工对于自己的工作是有数的,英特尔公司前人力资源部经理海伦曾骄傲地宣称“英特尔因为有着全面的绩效评估、考核体系,所以在辞退员工时做得相当轻松,而且气氛友好。”有时你的评价很中肯,但会严重伤害他的自尊心;有时你委婉地告诉他,强调他并不是不够优秀,只是不适合公司(现在的工作),并赞扬他的职业道德,但会使他激动,所以适当的方式

加上事实依据才是最好的方法。

2. 体面。

顾及对方的感受非常重要,这也是源于行为对象的差异性而采取有针对性措施所要求的。在面对辞退的时候,双方都不会好受,场面会很压抑,作为辞退实施人,准备工作非常重要。首先你得将平时的记录、自己的了解及从他的直接领导或同事处获得的信息进行综合,初步得出他的工作态度、性格,还有他的家庭情况、目前的经济状况等个人情况,以及他对当前工作(公司)的看法。然后据此确定面谈时应该采取的方式策略。一般来讲,如果事前有所暗示,能够让其主动辞职不失为双方好聚好散的最好实现,但从暗示的恰当实施难度来讲,操作又很困难,过与不及的可能性都比较高,所以最后的正式面谈还是必须的,但即便是公司辞退员工的,在对方默许的情况下,最终仍然可以以员工主动辞职的名义对外宣布。在给予对方充裕的时间来做好精神和经济上的准备也比较重要,在可能的情况下,不应像本例中那样突然“发难”,提前一个月通知比较适当,这样一方面可以给对方以时间来缓冲稀释抵触的情绪,有时间做好重新就业的一些准备,另一方面也符合法规的要求,不需要额外补偿。不要认为提前告知了员工,他们就会消极怠工甚至有意破坏,善意的行为一般会得到相同的回报。

3. 坚决果断的立场。

在面谈时既要表现出对员工成绩的肯定,又得明确表明公司的立场,不要让对方以为这只是公司的一种姿态或试探行为,即便公司打算减薪我们也不赞成以此要挟的方式进

行。这还包括谈话时的话题进入及谈话时间。一般来讲,时间应该在一个小时到两个小时之间,当然事情多的话可以延长些,但我们觉得不应该超过3个小时,毕竟面谈只是明确劳动合同的解除,其他的移交工作可以稍候进行,不适合此时进行;而另外不到一个钟头甚至才十来分钟的面谈更应避免,那会使对方觉得处理的相当生硬,只是公司宣布一个既定决定,他只有接受、做听众的份。但不管怎样,话题的进入必须快速甚至是直入主题,拐弯抹角或者囿于谈话人自己的情感而顾此言它不利于双方随后的正式沟通,谈话人必须明确知道自己是在代表公司行事,果断告诉对方公司的决定会让对方知道本次谈话的主题,同时坚决果断的态度还应包括话题引导上的主动性,不偏离方向性。主动向对方提出公司的补偿措施会使双方后续的谈话进行的顺利些,肯定对方的成绩有利于对方的自我肯定,降低对方的焦虑、自我怀疑感,稳定对方谈话时的情绪。这些都取决于谈话人的态度是否果敢。

4. 与员工的部门领导联合作业。

这点也相当重要,一般来说,当公司决定辞退的时候,就应该第一时间让他的部门领导知道,然后在部门领导的帮助下拟定计划,实施方案。有了部门领导的参与,辞退会更加顺畅,同时也符合一般的人事管理规则,尊重了部门的领导权。有时辞退决定应该由员工熟悉而信任的部门领导来宣布,这样也会使员工的感觉好些,认为公司的决定不是草率的。总之,在部门领导的配合下或者由部门来主导辞退是不错的方法。

最后,在面谈的过程中,应该加强交流。

可以征求对方对公司、领导及同事的建议并认真的记录下来,一般认为此时员工的建议也更接近真实。而对于被辞退员工的合理要求应该给予协助,例如推荐信等。如果是提前一个月通知的,还应书面明确他需要交接的工作,以便今后一段时间的管理。如果人力资源部有充足的人手,还应留下他们的永久联系方式,定期与其联系,关注他们的个人发展并备档。至此,本次辞退工作接近结束了,部门领导必须做的就是需要向其他下属做交代了,因为相对而言,留下的员工对公司更重要,必须得到他们对这件事的理解支持。

